

学校编码: 10384

学号: 17920101150908



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

X 大学后勤集团饮食服务中心薪
酬体系再设计

The design of X logistics group of the
University catering service center salary
system

王 湘

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2013 年 7 月

论文答辩日期: 2013 年 9 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席

评 阅 人

2013 年 7 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- ☐ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- ☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

本文以 X 大学后勤集团饮食服务中心为研究对象，从薪酬的基本理论出发，通过研究和分析得出该饮食服务中心薪酬激励机制中存在的问题和不足之处，并以此为基础，运用科学的技术和方法，对 X 大学后勤集团饮食服务中心的薪酬体系重新进行了再设计。本文主要的内容包括：第一，明确薪酬体系再设计的总体思路与预期目标，进而确定薪酬策略；第二，借助岗位评价体系，对 X 大学后勤集团饮食服务中心岗位进行分析与评价，建立适合高校后勤饮食服务中心的薪酬体系；第三，从基本薪酬、绩效调薪、津贴福利等几方面着手，对原有薪酬体系进行了改革与调整，以此建立一个更加适合、支持和促进 X 大学后勤集团饮食服务中心发展的薪酬体系。

关键词：薪酬管理，岗位评价，薪酬结构

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

This paper focuses on X University Logistics Group catering services center, , starting from the basic theory of pay, on research and analysis of the existing problems in the food service centers pay incentives and inadequacies, and on this basis, the use of science techniques and methods, re-pay system of of X University logistics Group catering services center redesign. The main content of this paper include: First, clear salary system redesign to the general idea with a target, and then determine the remuneration strategy; second, with the job evaluation system for analysis and evaluation of X University Logistics Group catering services center jobs, establish suitable Canteen in Universities Center remuneration system; proceed from the basic salary, performance salary adjustment, allowances and welfare aspects, the existing salary system reform and adjustment, in order to establish a more suitable to support and promote the X University logistics Group catering services center pay system.

Key word: Compensation System Improving, Position Evaluation, Compensation Structure

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
1 导论.....	1
1.1 研究背景与研究目的	1
1.2 研究内容与结构	5
2 薪酬设计相关理论回顾	7
2.1 薪酬的定义、作用	7
2.2 薪酬设计的相关理论	8
2.3 薪酬设计的原则与策略	11
2.4 薪酬设计的步骤	14
3 X 大学后勤集团饮食服务中心简介及薪酬体系现状分析	24
3.1 X 大学后勤集团饮食服务中心组织结构	24
3.2 X 大学后勤集团饮食服务中心人力资源状况	26
3.3 X 大学后勤集团饮食服务中心薪酬体系现状	30
3.4 X 大学后勤集团饮食服务中心薪酬体系存在问题	34
4 X 大学后勤集团饮食服务中心薪酬体系再设计	38
4.1 设计思路	38
4.2 工作分析	39
4.3 薪酬调查	54
4.4 薪酬等级设计	56
4.5 新薪酬结构方案	59
4.6 新薪酬体系实施的保障措施	61
总 结	63
参考文献	65
致 谢	67

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1	Introduction	1
Section 1	Background and purpose	1
Section 2	Research content and structure	5
Chapter 2	Theroy of the salary design review	7
Section 1	The definition,founctions of the compensation	7
Section 2	General procedures of compensation design	8
Section 3	The principles and strategies of compensation design	11
Section 4	The salary design steps	14
Chapter 3	Introduction and analysis of the current situation of the salary system of X logistics group of the University catering service center	24
Section 1	Microstructure of X logistics group of the university diet center	24
Section 2	The situation of human resources of X logistics group of the university diet center.....	26
Section 3	The current compensation system of X logistics group of the university diet center.....	30
Section 4	Existing problems of X logistics group of the university diet center salary system	34
Chapter 4	Then the design of X logistics group of the University catering service center salary system	38
Section 1	Design ideas.....	38
Section 2	Job analysis	39
Section 3	Salary survey	54
Section 4	Salary grade design	56

Section 5	New structure design of compensation.....	59
Section 6	Security measures for the implementation of the new salary system	61
Chapter 5	Conclusions.....	63
References	65
Acknowledgements	67

1 导论

1.1 研究背景与目的

1.1.1 高校后勤改革现状

高校后勤改革是高等教育改革的有机组成部分，高校稳定看后勤，后勤的发展为我国高等教育的改革和发展作出了重要的贡献。我国高校后勤改革从1999年开始正式启动，但是其实可以追溯到20多年前。最早提出高校后勤实行社会化改革的是1985年5月的《中共中央关于教育体制改革的决定》，它明确指出：“高等学校后勤服务工作的改革，对于保证教育改革的顺利进行，极为重要。改革的方向是实行社会化。”1993年中央发布的《中国教育改革和发展纲要》提出“学校的后勤工作，应通过改革逐步实现社会化。”1999年元旦，国务院批转了国家教育部指定的《面向21世纪教育振兴行动计划》，对高校后勤社会化改革的措施、时限、方法提出了要求。要“加速后勤工作社会化改革，精简分流富余人员，争取3至5年内，大部分地区实现高校后勤工作社会化。”同年6月，中共中央、国务院联合发出《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》，再次提出要加大后勤社会化改革的力度，明确提出后勤要同学校实行剥离。2000年元月，国务院办公厅以一号文件的形式转发了教育部等六部委联合指定的《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》，对高校后勤社会化改革的指导思想及原则，改革的目标和步骤、改革中的政策及组织领导等提出了统一明确的要求。此外，国务院办公厅从1999年开始至2002年，分别在上海等地召开一年一次的高校后勤社会化改革工作会议，进行了工作总结与经验交流，并部署下一步的改革工作。另外一方面，众多省市两级政府也都纷纷制定了本地区的高校后勤改革方案，并对当地高校的后勤改革给予了不同程度的支持。

高校后勤改革大致可以划分为以下几个阶段：第一阶段：主要是以食堂改革为中心，采用单项承包和半企业化的管理方式，初步改变了吃“大锅饭”的状况；第二阶段：主要实行以总务处为单位的后勤大承包，实行经费包干、经营搞活、自行管理，引进聘任制、合同制等管理方式；第三阶段：实行“小机关、大服务、多实体”，各高校因地制宜成立了多种经济实体和服务中心，经营形式多样化；第四阶段，也就是目前阶段，2000年国务院转发教育部等部

门《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》（以下简称《意见》），各地高校按照《意见》的总体目标和实施步骤进行改革，并基本实现了第一目标。其特点是后勤系统成建制地从学校行政管理系统中剥离出来，并按照社会化改革和现代企业制度的要求，组建成新型的后勤服务实体。

我国高校后勤改革目前已经取得了阶段性的重要进展。它有力地促进了高等教育改革和发展，大大优化了后勤管理体制和运行机制，显著提升了高校服务水平。高校后勤改革打破了制约高等教育发展的后勤“瓶颈”，促进了高等教育的整体改革，使高等学校能更好地集中人力、财力和物力做好自己的本职工作。充分发挥其“三服务，两育人”的功能，一种新型的、有中国特色的、适应社会主义市场经济体制和高校办学规律的高校后勤保障体系正逐步形成。

然而，高校后勤改革的现状并不能完全适应高校发展的要求，离改革的最终目标仍有相当的距离。主要表现在：市场化程度偏低，政府难以宏观调控；各方统得过死，管理难以到位；后勤实体依赖性强等，导致甲乙双方关系模糊，实体不实，同时高校后勤内部的人力资源状况也存在问题，薪酬设计不合理、不公平，后勤职工队伍的潜力没有得到充分开发和利用，一线员工没有得到更多的关注等这一系列问题，都减缓了高校后勤改革的步伐。

1.1.2 高校后勤人力资源现状

随着高校后勤社会化改革的深入，各地高校纷纷组建了很多类型的后勤实体。在这一过程中，高校普遍采取的是将学校内部具有后勤服务属性的其他部门与原有部门合并，组建为后勤集团或者后勤服务公司，并将一部分职能部门的富余人员安置到后勤部门，形成了当前高校后勤人力资源的基本组成。

1.1.2.1 高校后勤人力资源状况

我国高校后勤人力资源队伍大体由两部分组成：学校在编职工，称为“老员工”以及后勤自行招聘录用的人员。“老员工”的来源主要有以下几类：一是过去学校安置的职工家属、子女；二是学校人事制度改革中富余人员；三是学校规模扩将形成的部分“农转工”；四是少部分专业技术人员和干部。后勤自行招聘录用的职工主要为外地农民工（餐厅工作的一线员工）以及部门聘用制的合同工（目前主要招聘了一些高文化层次的大学生来进行管理）。

1、员工年龄及文化层次

高校后勤职工大多数处于中、老年阶段，据统计 40 岁以上员工占正式职工的 55%以上，员工文化程度不高。一线员工多数在初中文化水平，个别只有小学文化，近几年来才引入了一些大学生来充实后勤队伍。

2、员工业务素质

在后勤队伍的主体中，技师占员工的 2%左右，高级技工只占员工的 20%，技师和技术员工，基本集中在驾驶员、水电工、园艺工、厨师等少数公众，一般性的，非技术的普通工却占到了后勤工人的 80%。

后勤的管理干部基本来自学校的教学、科研等管理岗位。从后勤管理时间和业务素质上看，对市场经济和社会化缺乏深入的了解，企业经营和管理方面的知识和经验比较少。

3、员工的思想意识

后勤社会化改革使后勤员工的思想观念、服务意识等方面都发生了很大的变化，但是部分员工仍然停留在传统的思维模式中，不注重服务意识、服务态度的提高，不能给自己一个正确的定位，不思进取，不注重自身素质的提高。当然，笔者认为这也是人力资源管理存在的一个问题，在实际工作中，一部分员工其实也很愿意进行自我的提高，但是由于培训费或者是一些专升本的费用过高，而停止了对自我提升的追求，这就需要人力部门出台相关政策给予扶持，不仅能促进广大员工学习的氛围，也能提高广大员工的素质，进而更好地为高校的教学科研服务。

1.1.2.2 高校后勤人力资源管理存在的问题

1、高校后勤人力资源管理理念较为落后

当前高校后勤还没有人力资源的概念，而是简单地把人假设作为一种成本，将人当做一种“工具”，注重的是产出、使用和控制。目前大部分高校后勤由于没有把人上升到资本的高度来认识，所以高校后勤对人力资源在高校后勤发展中所起的作用认识不足，他们没有认识到人力资源是高校后勤发展的关键，更意识不到人力资源管理在现代高校后勤管理中的核心地位，因而就不可能从战略的高度来部署人力资源管理工作。此外，高校后勤缺少了一支高素质的人力资源管理队伍，现有的人力资源部门只是简单的管理人事档案、造工资表等人事工作，没有真正做到人力资源的管理，可以说高校后勤的人力资源管理理

念还是较为落后的。

2、高校后勤在用人机制上有所不足

随着高校后勤社会化改革,后勤人事管理正向着现代化的人力资源管理方向过渡。但是受计划经济体制的影响,传统的行政人事管理方法仍然占据主导地位,它关注政策的方法,合理性、合法性,却忽视了作为个体的人的因素,大部分员工在工作中缺乏主观能动性、创造性。高校后勤虽然已经在改革用人机制,但是缺乏力度,真正的岗位聘任制度还没有建立起来,长期以来存在用人制度上“能上不能下、能高不能低、能进不能出”的现象,缺乏有效地绩效考核和激励机制。特别是学校编制的老员工,在工资上到年底都有补差,因此更加导致了这一部分人存在偷懒的心理,从而造成了对年轻职工的不良影响。

3、高校后勤人力资源配置结构不合理

在市场经济条件下,人力资源可以通过市场配置到最合适的位置。而我国由计划经济向市场经济转型的过程中,高校后勤在人力资源配置上多少都有计划经济的烙印,人力资源配置不合理以及缺乏流动性,造成我国高校后勤人力资源存在相对过剩和绝对不足的情况。所谓相对过剩主要是表现在原有事业编制人员包括原有后勤职工和学校分流到后勤的职工过多而无法给予全部安置或者即使设法全部得到安置,由于这部分人工资按学校事业编制来进行,工资高且不好管理,使得后勤背上了沉重的包袱。而所谓的绝对不足是指后勤改革后,那些既掌握管理知识又掌握经济理论,既了解后勤特点又善于经营的中高级管理人才和有一技之长的专业人才明显短缺。特别是高校后勤是一个矛盾的集中地,使得一些高级管理人才并不愿意长期呆在后勤,导致后勤的高层管理人员流动性很大,这也阻碍了后勤的持续连贯的发展,一种政策难以持续进行。

4、高校后勤人力资源培训体制不完善

人力资源有一个很大的特点就是它具有时效性,随着时间的不断推移,科技的发展,人力资源在使用过程中会不断的“消耗”,这就需要不断地补充,所以说人力资源的积累不可能由一次性的投资来完成,而是要不断地投资来培育。但是大部分高校后勤的领导和从事人力资源管理的人员对人力资源的培训上存在误区。把对人力资源的投资看成是一种浪费,高校后勤几乎没有对新员工进行有效地培训,就直接分配到正式工作岗位上去。这跟高校后勤服务对象对服务要求和需求的提高不相适应,也与高校后勤社会化要求不相适应。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库